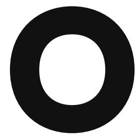




Riscos



gerenciamento de riscos é usado para descrever atividades complexas onde uma organização identifica e avalia seus riscos e, em seguida, cria um plano para lidar com eles. As metas de gerenciamento de riscos incluem proteger a rentabilidade da organização, garantir que a organização atenda aos seus requisitos de conformidade normativa e garantir que a organização possa alcançar sua missão e objetivos-chave.

Essa última meta (alcançar sua missão e objetivos-chave) se vale da gestão de projetos como coadjuvante, afinal as organizações modernas também realizam sua missão e visão mediante a execução de projetos. Nesse aspecto devemos focar nos riscos inerentes ao que possa ser considerado como fatores positivos ou negativos quanto à incerteza.

Risco quando visto sob o viés de projetos pode ser definido como um evento ou condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito positivo ou negativo sobre um ou mais objetivos do projeto.

A definição de risco na vida real geralmente é um evento que tem um potencial efeito negativo, mas a definição de risco no caso de projetos é mais ampla na medida em que inclui efeitos positivos também, ou o que normalmente chamamos de oportunidades em oposição ao significado normal da palavra que se refere a ameaças.

Os stakeholders ou partes interessadas são normalmente pessoas que podem afetar o resultado de um projeto. Observe a semelhança entre a definição de uma parte interessada com a de risco que acabei de coloc algumas linhas acima.

Você já deve ter percebido que a diferença entre as duas definições é que uma trata de condições (coisas) e a outra trata de (pessoas)

Por isso, sempre devemos envolver as partes interessadas e argumentar com elas, e talvez gerenciar suas expectativas, afinal pessoas são fontes de riscos (grandes) em projetos. Claro que você precisa levar em conta tanto os riscos quanto as partes interessadas, porque ambos podem influenciar seu projeto para o bem ou para o mal.

Os riscos individuais têm a ver com eventos específicos e pontuais no projeto, mas o risco geral tem a ver com a incerteza no projeto como um todo.

Toda a empresa, por mais organizada ou desorganizada que seja, possui certa tolerância ao risco como parte de sua cultura organizacional, e essa tolerância não se refere a riscos individuais, mas a riscos gerais.

Os riscos de forma geral e para facilitar o entendimento divididos em duas grandes famílias:

Riscos conhecidos: são os que você sabe ou antecipa que eles podem acontecer, mas você não sabe se eles vão acontecer ou não. São colocados no registro de risco, e você cria respostas de risco para eles que são financiados a partir de reservas de contingência.

Riscos desconhecidos: são os riscos que você não antecipa e nunca enfrentou antes. Não são colocados no registro de risco, é claro, pela própria razão de não serem previstos. Se eles ocorrerem, uma vez que você não tem um plano para uma resposta de risco, você tem que chegar a uma solução fora do local chamada “solução alternativa” que é financiada fora das reservas de gerenciamento.

Agora vamos levar em consideração a relação risco e probabilidade que ele ocorra. Uma das coisas que torna os riscos gerenciáveis é a chamada lei dos grandes números, que é um princípio de probabilidade segundo o qual as

frequências de eventos com a mesma probabilidade de ocorrência se igualam, dado ensaios ou instâncias suficientes.

Assim, os riscos que muitas vezes ocorrem são os que você pode prever uma probabilidade de ocorrer com um certo nível de confiança. Os riscos desconhecidos são aqueles que são imprevisíveis porque são felizmente mais raros.

Então, vimos que um risco é um evento potencial, que se ocorrer, não se torna mais um problema potencial, mas um problema real chamado de problema.

Uma vez que um risco ocorre e se torna um problema, ele é tratado no registro de problemas, em vez de no registro de risco. Isso é um conceito importantíssimo que peço muita atenção. Um risco realizado deixa de ser potencial para ser fato, para ser um problema e não há razão para tratá-lo como risco e sim como problema ou até mesmo como crise dependendo do grau de impacto que cause no projeto.

Um plano de gerenciamento de riscos pode ajudar a minimizar o impacto de riscos que podem enfraquecer seu fluxo de caixa ou danificar sua marca. Também ajudará a criar uma cultura de conscientização e gestão de riscos sensíveis em seu projeto.

Normalmente há 3 grandes pilares para o enfrentamento dos riscos gerais, avaliação, resposta e monitoramento.

Independentemente de qualquer técnica, é mandatório que você se prepare para enfrentar quando riscos se realizam ou seja, se transformam em problemas:

Uma estrutura analítica de riscos (RBS ou EAR) é uma maneira de identificar possíveis problemas e descobrir a probabilidade de acontecer. Então, tome

medidas para evitar que eles aconteçam ou coloque um plano de contingência em prática para gerenciar aqueles riscos sobre os quais você não tem controle. Ao lado de uma análise de impacto nos negócios, é uma das técnicas mais poderosas para saber quando se trata de mitigar o risco.

Seguindo o padrão da definição do WBS acima, a RBS é definida aqui como "Um agrupamento orientado à origem de riscos de projeto que organiza e define a exposição total ao risco do projeto. Cada nível descendente representa uma definição cada vez mais detalhada de fontes de risco para o projeto." A RBS é, portanto, uma estrutura hierárquica de potenciais fontes de risco. O valor do WBS está em sua capacidade de escopo e definição do trabalho a ser feito no projeto; da mesma forma, a RBS pode ser um auxílio inestimável para entender os riscos enfrentados pelo projeto. Assim como o WBS forma a base para muitos aspectos do processo de gerenciamento de projetos, para que a RBS possa ser usada para estruturar e orientar o processo de gestão de riscos. (HILLSON, 2002, p.2).

- Avaliação de risco: refere-se ao processo de identificação das ameaças e vulnerabilidades que uma organização/projeto enfrenta e, em seguida, avaliar o impacto organizacional desses riscos caso ocorram. Para tanto se faz:

- Uma avaliação quantitativa que usa números reais para calcular risco e perda/ganho potencial, ou seja, medimos em termos de uma porcentagem de probabilidade de ocorrência.

- Uma avaliação qualitativa que utiliza cenários e sistemas de classificação (baixos, médios e altos) para calcular riscos: perdas/ganhos e danos.

- Planejamento da Resposta aos riscos: é como uma organização opta por responder aos seus riscos (perdas ou ganhos) identificados. A gestão executiva geralmente determina a resposta ao risco. Isso pode ser feito:

- Evitar: A organização adota controles para eliminar completamente um risco identificado.

- Mitigação: A organização adota controles para eliminar parcialmente ou reduzir um risco identificado.

- Transferência: A organização passa seu risco para outra entidade (um terceiro que pode ser uma empresa contratada ou um profissional).

- Aceitação: A organização intencionalmente e afirmativamente não toma nenhuma ação contra um risco potencial. Uma organização pode seguir essa estratégia quando o custo de mitigar ou transferir um risco é mais do que a perda antecipada do risco realmente ocorrendo, ou o risco é benéfico, o que chamamos de risco positivo.

- Controlar: é mais avançado que simplesmente aceitar o risco, a empresa se compromete em fazer esforços ativos na identificação e redução de impacto de forma a manter tudo sob controle.

- Monitoramento Contínuo: refere-se às ações que uma organização deve tomar para avaliar e abordar continuamente o risco. Uma organização deve estar sempre atenta à mudança da natureza dos riscos que enfrenta e deve estar disposta a mudar sua resposta de risco à medida que as circunstâncias mudam. É um trabalho que só encerra quando o projeto termina e as lições aprendidas possam ser utilizadas como conhecimento para o futuro.

- Atribuir responsabilidade por tarefas: Identifique o que precisa acontecer se ocorrer um problema, uma crise ou desastre e quem é responsável (pessoas) por cada ação. Ter direções claras é uma das ferramentas mais simples e poderosas para uma recuperação rápida.

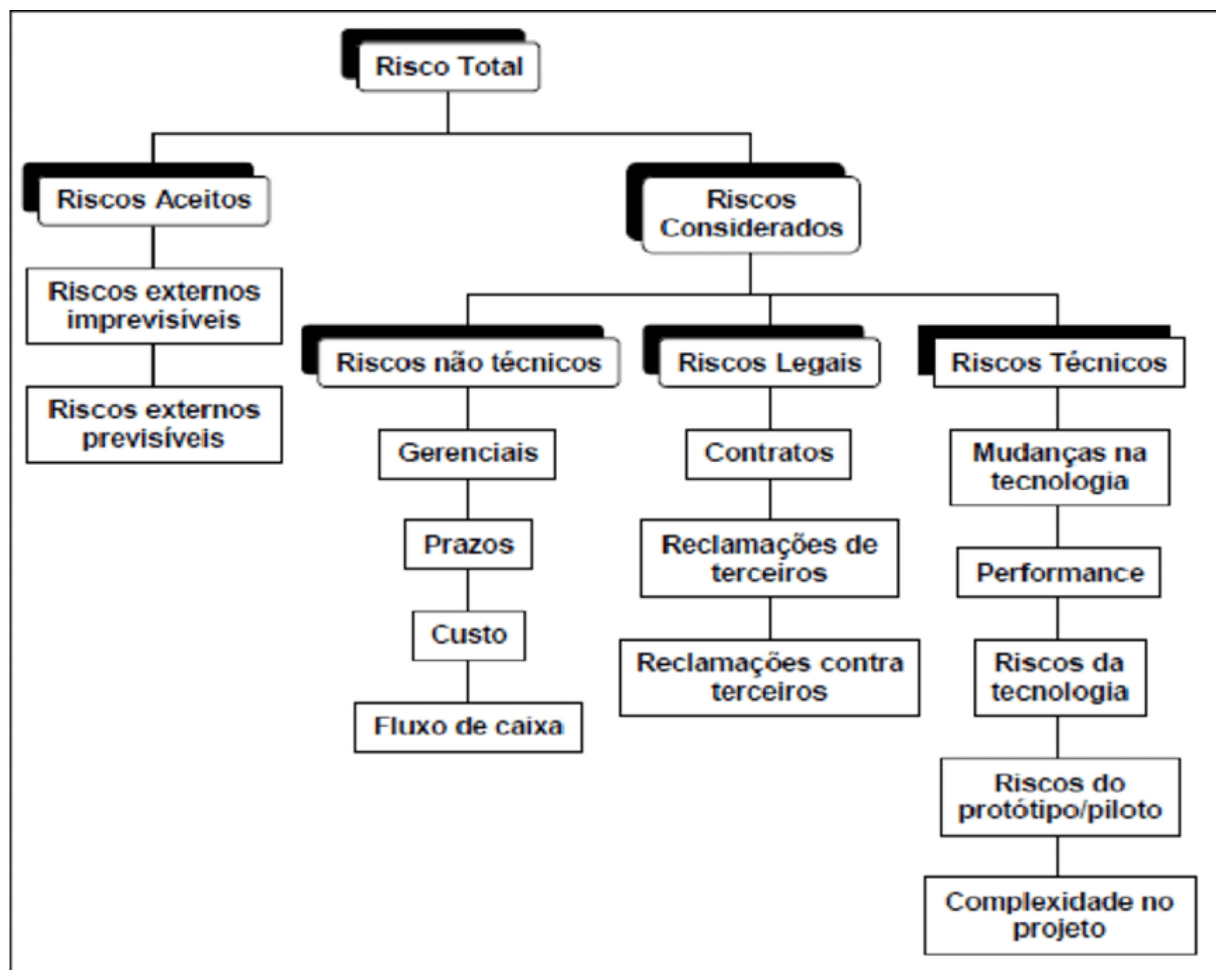
- Desenvolver planos de contingência: Tenha planos de contingência para como você vai continuar ou retomar seu projeto se um problema, uma crise ou desastre ocorrer. Seu plano de contingência é basicamente o seu (plano B) para riscos os quais você não pode evitar completamente. Seus planos de contingência dependerão do tipo, estilo e tamanho do seu projeto e, claro, da extensão do dano.

- Comunique o plano e treine a equipe: As pessoas dentro ou conectadas ao seu projeto (funcionários e terceiros) devem estar cientes das estratégias que você colocou em prática para mitigar ou se recuperar de uma situação de desastre. Para fazer isso, você precisa decidir se você vai se comunicar por telefone, e-mail, texto ou outros meios. Também é preciso criar declarações processuais, ou seja, procedimentos. É fundamental informar as pessoas relevantes (funcionários, fornecedores, contratados e prestadores de serviços). Por fim, é mandatório treinar a equipe de projeto nesses procedimentos e que eles treinem. Dessa forma, se ocorrer um desastre, o processo pode assumir e orientar a equipe. Lembre-se em gestão de projetos, não precisamos de heróis, precisamos de processos.

Uma estrutura analítica de riscos (RBS ou EAR) é uma maneira de identificar possíveis problemas e descobrir a probabilidade de acontecer. Então, tome medidas para evitar que eles aconteçam ou coloque um plano de contingência em prática para gerenciar aqueles riscos sobre os quais você não tem controle. Ao lado de uma análise de impacto nos negócios, é uma das técnicas mais poderosas para saber quando se trata de mitigar o risco.

> Seguindo o padrão da definição do WBS acima, a RBS é definida aqui como “Um agrupamento orientado à origem de riscos de projeto que organiza e define a exposição total ao risco do projeto. Cada nível descendente representa uma definição cada vez mais detalhada de fontes de risco para o projeto.” A RBS é,

portanto, uma estrutura hierárquica de potenciais fontes de risco. O valor do WBS está em sua capacidade de escopo e definição do trabalho a ser feito no projeto; da mesma forma, a RBS pode ser um auxílio inestimável para entender os riscos enfrentados pelo projeto. Assim como o WBS forma a base para muitos aspectos do processo de gerenciamento de projetos, para que a RBS possa ser usada para estruturar e orientar o processo de gestão de riscos. (HILLSON, 2002, p.2).



Colocar muito tempo, esforço e recursos na gestão de um risco que é altamente improvável de acontecer chama sua atenção para longe de se concentrar em cenários mais prováveis. É aí que entra a pontuação: mostra aos gerentes de projetos onde eles precisam focar mais sua atenção.

Você baseará sua pontuação em dois fatores: probabilidade § e impacto (I). Como você define seus níveis de risco/probabilidade depende de você. A maioria das pessoas usa entre três e cinco para Probabilidade e três para o Impacto (o que o torna útil para usar um esquema de cores de semáforo universalmente compreendido em seu diagrama).

Aqui está um exemplo de como você pode quebrá-lo:

- Probabilidade
- Alta probabilidade (80%-100%)
- Probabilidade média-alta (60%-80%)
- Probabilidade média-baixa (30%-60%)
- Baixa probabilidade (0%-30%)
- Impacto de risco
- Alta: crítica (classificação A — vermelho)
- Médio: moderado (classificação B -laranja)
- Baixo: mínimo (classificação C -verde)

Quanto mais detalhes incluídos, menos claro ela se torna. No interesse de facilitar a vida, recomendamos o uso de um modelo baseado em nuvem — seja criado por meio de uma ferramenta de diagramação. Ter um modelo significa que você pode começar imediatamente, enquanto armazenar coisas na nuvem significa que todos podem acessá-lo - de funcionários remotos a partes interessadas.



Uma pessoa não pode conhecer todos os riscos - e é por isso que é importante fazer disso um esforço de equipe. Compartilhe seu diagrama de riscos o mais cedo possível com a equipe e para a entrada de todos. Quanto mais pontos de vista você tiver, menos riscos você vai ignorar. (GUTHRIE, 2021, p.3)

\+ **Impacto** -

Probabilidade (+ / -)

	1. Extremo	2. Alto	3. Moderado	4. Baixo	5. Irrelevante
Quase Certo	Muito Crítico	Muito Crítico	Crítico	Pouco Crítico	Significante
Muito Provável	Muito Crítico	Crítico	Pouco Crítico	Muito Significante	Significante
Pouco Provável	Crítico	Pouco Crítico	Muito Significante	Significante	Pouco Significante
Improvável	Pouco Crítico	Muito Significante	Significante	Pouco Significante	Insignificante
Raro	Muito Significante	Significante	Pouco Significante	Insignificante	Insignificante

Risco	Ação	Estratégia	Responsável
Retrabalho em tarefas do projeto. Falta de habilidade técnica.	Treinamento da equipe nas ferramentas utilizadas. Incluir um consultor interno junto a equipe	Eliminar	Gerente de Projetos
Demora na retomada do trabalho após troca do membro	Incluir membro experiente na equipe. Treinamento das ferramentas e analise do projeto.	Mitigar	Analista de Sistemas
Equipe não constituída	Contratação de recursos humanos	Eliminar	Gerente de Projetos
Plano de projeto incompleto	Criar a figura do segundo gerente de projeto para trabalhar na equipe do cliente	Eliminar	Gerente de Projetos
Análise dos riscos incompleta	Determinar as causas da falha de planejamento. Aplicar medidas imediatas de curto prazo visando à correção do Plano de Projeto	Mitigar	Gerente de Projetos



Atividade Extra

Para aprofundar seus conhecimentos acerca dos temas abordados neste módulo, você pode assistir aos vídeos através dos links abaixo:

TRENTIM, M. **Identificando e Planejando os Riscos de um Projeto.** 2020. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=CTMksIdo1so

PASSOS, J. C. **Gerenciamento dos Riscos do Projeto.** 2020. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=3e951a55-6Q

Referência Bibliográfica

GUTHRIE, G. **Um guia simples para sua primeira estrutura de quebra de risco.** 2021. Disponível em: https://backlog.com/blog/simple-guide-to-first-risk-breakdown-structure/

HILLSON, D. **Use a risk breakdown structure (RBS) to understand your risks. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.** 2002. Disponível em: https://www.pmi.org/learning/library/risk-breakdown-structure-understand-risks-1042

Ir para exercício